

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. KESIMPULAN**

Berdasarkan uraian dari bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan yang dapat menjadi masukan bagi pihak perusahaan. Kesimpulan yang dikemukakan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada PT. BPR. Salaman Arga Kencana Kabupaten Magelang.

##### **5.1.1. Performa Perusahaan**

Dengan melakukan analisis SWOT PT. BPR. Salaman Arga Kencana dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi. Dari aspek kekuatan PT. BPR. Salaman Arga Kencana melakukan kerja sama dengan instansi-instansi lain dan agar dapat bersaing secara efektif, PT. BPR. Salaman Arga Kencana harus dapat memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah. Cara yang dapat ditempuh oleh PT. BPR. Salaman Arga Kencana adalah dilaksanakannya secara konsisten Program Pembinaan Perubahan Sikap dan Budaya Kerja “Trampil”. Agar Program “Trampil” tersebut dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan, maka PT. BPR. Salaman Arga Kencana membuat sistem penilaian karyawan yang bersifat transparan dan diberikannya *reward* kepada karyawan yang bekerja sesuai dengan yang distandarkan, maka akan tercipta pelayanan yang berkualitas kepada nasabah.

Kekuatan lain adalah reputasi perusahaan yang baik dari PT. BPR. Salaman Arga Kencana. Hal ini dapat memberikan dampak terhadap peningkatan pangsa pasarnya, karena akan tercipta loyalitas yang kuat dari para nasabahnya.

Sedangkan dari sudut kelemahan, masih terlihat bahwa belum adanya pelayanan yang merata yang dikarenakan belum adanya kantor cabang lain yang dapat memudahkan para nasabah dalam melakukan transaksi. Hal ini tentu saja menjadi kendala yang besar karena untuk dapat memperluas pangsa pasar harus dapat menjangkau nasabah yang lebih banyak pula. Sehingga kemungkinan PT. BPR. Salaman Arga Kencana dalam bersaing pada industri perbankan di wilayah Salaman Kab. Magelang tidak dapat berjalan secara efektif.

Adanya peraturan pemerintah yang berkaitan dengan upah minimum regional memberikan dampak pada peningkatan daya beli masyarakat. Peraturan pemerintah tersebut memberikan peluang bagi PT. BPR. Salaman Arga Kencana untuk menawarkan produknya kepada masyarakat.

#### **5.1.2. Kompetisi Perusahaan**

Dalam struktur industri terdapat empat kekuatan persaingan, yaitu ancaman masuknya pendatang baru, ancaman adanya produk pengganti, kekuatan pemasok, dan tingkat persaingan dalam industri diantara pesaing yang ada. Dari sisi ancaman masuknya pendatang baru masih dapat dimungkinkan meskipun industri perbankan sudah memasuki tahap jenuh. Salah satu hal penting yang harus dimiliki oleh pendatang baru adalah modal yang cukup. Sehingga apabila pendatang baru tidak mempunyai modal akan sulit bersaing.

Dampak perkembangan teknologi informasi memberikan peningkatan terhadap produk pengganti perbankan. Misalnya perlu dipikirkan mulai adanya ATM/ATM bersama, dan produk lainnya. Kondisi ini merupakan ancaman bagi PT. BPR. Salaman Arga Kencana karena nasabah mudah berpindah ke bank lain.

Dari aspek pengguna dana, perbankan juga mempunyai posisi yang cukup kuat. Hal ini disebabkan karena adanya pengawasan yang ketat dari pemerintah dalam hal besarnya kredit yang dapat diberikan kepada masyarakat, sehingga kekuatan pengguna dana mulai berkurang.

Dari sudut kekuatan pemasok dana, PT. BPR. Salaman Arga Kencana memiliki posisi yang cukup kuat, ini disebabkan PT. BPR. Salaman Arga Kencana memiliki reputasi yang baik hingga mendapat kepercayaan dari masyarakat, sehingga dana yang diperoleh cukup mudah jika dibandingkan dengan BPR pesaing. Kondisi ini menunjukkan bahwa PT. BPR. Salaman Arga Kencana tidak mengalami kesulitan mencari dana.

Ditinjau dari tingkat persaingan antar bank dalam industri , maka dapat dilihat bahwa intensitas persaingan dalam industri perbankan sangatlah ketat dimana adanya peraturan pemerintah yang memberikan jaminan kepada dana nasabah yang ada di bank.

Intensitas persaingan dalam industri perbankan saat ini berada dalam tahap kematangan (kedewasaan) yang dapat diketahui dari kecilnya kelemahan dan besarnya peluang yang dimiliki perusahaan untuk tetap bertahan meskipun perusahaan juga mempunyai kekuatan dan ancaman yang besar. Selain itu tingkat persaingan perusahaan dalam industri juga mempengaruhi intensitas persaingan

sehingga kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba akan semakin berkurang.

Bagi PT. BPR. Salaman Arga Kencana tingginya tingkat persaingan di industri perbankan mempengaruhi pencapaian laba perusahaan. Namun didukung dengan posisi perusahaan yang berada dalam tahap kematangan, PT. BPR. Salaman Arga Kencana dapat menghadapi atau bahkan mengantisipasinya.

### **5.1.3. Kompetensi Perusahaan**

Pelayanan atau jasa (*service*) menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam memasarkan produk dunia perbankan sebagaimana yang dikemukakan oleh Berry (1990) dalam Sya'dullah (1997). Pelayanan yang diberikan terhadap calon debitur dilakukan baik sebelum menjadi debitur dan selama menjadi debitur dengan memberikan kenyamanan dan kemudahan dalam kegiatan perbankan. Bagi debitur-debitur potensial, telah dilakukan *private banking*, misalnya untuk debitur-debitur dari instansi pemerintah kabupaten, PT. BPR. Salaman Arga Kencana telah menunjuk seorang bendahara yang bertugas mengelola kredit tersebut sehingga debitur tidak perlu datang ke kantor BPR dalam menyelesaikan masalah kreditnya. Disamping itu, PT. BPR. Salaman Arga Kencana memberikan perhatian terhadap nasabah dan debiturnya dengan tujuan untuk menjaga loyalitas nasabah atau debitur kepada PT. BPR. Salaman Arga Kencana Kab. Magelang dan juga telah menjalin kerja sama dengan instansi-intansi dalam memasarkan produk kreditnya.

## **5.2. SARAN**

Mendasarkan pada kesimpulan yang telah dipaparkan di atas, maka penulis memberikan saran sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen PT. BPR. Salaman Arga Kencana Kabupaten Magelang untuk menentukan strategi yang tepat. Berikut penulis paparkan beberapa masukan mengenai alternative pilihan strategi beserta pengembangannya yang dapat diimplementasikan dalam menjalankan kegiatan operasional.

### **5.2.1. Strategi Bersaing Generik**

Dalam mengantisipasi persaingan yang semakin ketat, maka PT. BPR. Salaman Arga Kencana harus memikirkan strategi bersaing yang tepat dan dapat diterapkan dalam perusahaan untuk dapat mempertahankan posisi yang aman atau jika dimungkinkan meningkatkan posisinya dalam industri perbankan di wilayah Salaman Kabupaten Magelang. Strategi yang dimaksud meliputi :

#### **5.2.1.1. Strategi Fokus**

Strategi fokus merupakan strategi yang memusatkan perhatian pada kelompok konsumen tertentu. Strategi ini mendasarkan pada pemikiran bahwa apabila perusahaan melayani *target-market* strategisnya yang sempit akan lebih efisien dan efektif daripada bersaing secara luas dengan para pesaingnya. Strategi fokus cocok untuk digunakan karena target pasar paling tidak rawan terhadap produk pengganti dan posisi pesaing lemah.

PT. BPR. Salaman Arga Kencana Kabupaten Magelang dapat menerapkan strategi fokus ini dengan menekankan pada kerja sama dengan instansi-instansi (baik pemerintah maupun swasta). Cara yang dapat ditempuh

adalah dengan membina hubungan yang saling menguntungkan, dengan pemerintah (dalam hal ini bank umum) dapat dijalin hubungan kemitraan/*channeling* bank umum - BPR. Karena bagaimanapun untuk bank umum belum dimungkinkan untuk bisa mengakses langsung ke UKMK (Usaha Kecil, Mikro dan Menengah), apalagi untuk memberikan kucuran kredit tanpa agunan. Idealnya, kucuran kredit disalurkan melalui Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Di sini diperlukan adanya program kebersamaan, kemitraan atau penghubung antara bank umum dengan BPR. Artinya, BPR merupakan pihak yang menjadi mediator atau perantara untuk menyalurkan atau meneruskan kredit dari bank umum tersebut.

Di sini, faktor suku bunga tentunya menjadi hal yang penting dan memegang peranan yang cukup besar. Kenyataannya memang menunjukkan bahwa suku bunga yang diberikan oleh bank umum kepada BPR masih sama dengan suku bunga yang diberikan kepada nasabah umum. Sehingga, mungkin muncul kendala dan masalah dari pihak BPR, lantaran diperlakukan sama dengan nasabah umum, sementara BPR menyandang tugas sebagai penghubung. Artinya, kalau kemudian BPR, harus meneruskan kredit itu kepada UKMK, tentu suku bunga akan lebih tinggi, karena BPR akan mencari keuntungan dari *spread* suku bunga tersebut. Oleh karena itu, diharapkan dengan adanya program kemitraan/*channeling* ini maka BPR akan mampu menawarkan suku bunga pinjaman yang kompetitif.

Sedangkan hubungan dengan pihak swasta, yang diterapkan oleh PT. BPR. Salaman Arga Kencana Kabupaten Magelang adalah dengan ikut serta

memasarkan produk dari perusahaan itu dengan bertindak sebagai lembaga pembiayaan/pemberi kredit. Untuk produk-produknya. Tentu dibutuhkan media promosi yang efektif untuk menunjang keberhasilan strategi ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- David, R. Fred, *Fundamentals of Strategic Management: Text and Cases*, New York : John Willey & Son, 1989.
- Emha, Abdulgani, 1994. *Strategi Pemasaran Modern Perbankan : Menciptakan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan*. Dalam Bank dan Manajemen : Juli-Agustus 1994. Jakarta.
- Glueck, W.F. dan Jauch, L.R., 1988, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York.
- Handoko, T. Hani., 1992, *Manajemen*, Edisi II, BPFE, Yogyakarta.
- Hunger David, J. dan Wheelen, L., 1995, *Strategic Management and Business Policy*, Fifth Edition, Addison – Wesley Publishing Company.
- Jain S.C. 1990. *Marketing : Planning and Strategy*. 3<sup>rd</sup> Edition. South Publishing Co. Cincinnati Ohio.
- Johnson, Frank P. and Richard D. Johnson, 1985. *Commercial Bank Management*. The Doyden Press. San Francisco.
- Johnson, Gerry and Kevan Scholes, 1993. *Exploring Corporate Strategy : Text and Cases*. 3<sup>rd</sup> Edition. Prentice Hall International Ltd. London.
- Kotler, Philip. (2000) *Marketing Management, 10<sup>th</sup> Edition*. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Malayu SP. Hasibuan, 1993. *Manajemen Perbankan*. Edisi Pertama. CV Haji Masagung. Jakarta.
- Marbun, 1996. *Retail Banking : Strategi Alternatif Menghadapi Pesaing*. Artikel dalam Bank & Manajemen – Januari/Pebruari 1996. Jakarta.
- Porter, Michael, E., 1980, *Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.



Purwosuprodjo, Trenggono, 1988. ***Retail Banking : Tinjauan Umum bagi Operasinya***. Artikel dalam Pengembangan Perbankan. Edisi September – Oktober No. 16/1988.

Reksohadiprodjo, Sukanto., 1993, ***Manajemen Strategic***, BPFE, Yogyakarta.

Simorangkir. 1989. ***Dasar-dasar Mekanisme Perbankan***. Edisi Revisi. Aksara Persada Indonesia. Jakarta.

Suranto, 1995. ***Call : Sarana Utama Pemasaran Jasa Bank***. Artikel dalam Bank dan Manajemen – Januari/Pebruari 1995. Jakarta.

Sumaryana, 1992. ***Aspek Perlindungan Nasabah dalam Undang-Undang Perbankan 1992***. Artikel dalam Bank & Manajemen – Mei/Juni 1992. Jakarta.

***Undang-undang Nomor 7 tahun 1992 Tentang “Perbankan”***. Sinar Grafika. Jakarta.



## SURAT KETERANGAN

Berdasarkan surat Universitas Atma Jaya Yogyakarta, dengan ini kami menerangkan bahwa Mahasiswa Program Pascasarjana Studi Magister Manajemen atas nama :

Nama : Wijaya Patra Yaksa

No. Mhs: 03.869/PS/MM

telah selesai melaksanakan Riset di Bagian Umum dan Bagian Administrasi Keuangan tentang :

1. Gambaran umum Perusahaan dan Struktur PT. BPR. Salaman Arga Kencana
2. Laporan Keuangan selama tiga tahun terakhir

Data-data tersebut semata-mata digunakan sebagai bahan untuk persiapan menyusun tesis sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan tugas kuliah di Strata 2.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Magelang, 10 Juni 2004

PT. BPR. Salaman Arga Kencana

Herman Irianto

Direktur

## LAMPIRAN

### DAFTAR PERTANYAAN

Daftar pertanyaan ini ditujukan kepada pimpinan PT. BPR. Salaman Arga Kencana Kabupaten Magelang.

Judul : Evaluasi Strategi Produk Kredit *Retail* PT. BPR. Salaman Arga Kencana Kabupaten Magelang.

Daftar pertanyaan ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

1. Pertanyaan yang meliputi faktor-faktor internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi persaingan)
2. Pertanyaan yang meliputi faktor-faktor eksternal perusahaan (ancaman dan peluang bisnis di masa mendatang)

**Tabel 4.2. Lingkungan Internal Perusahaan**  
[Sumber : Wheelen & Hunger (1995)]

Lingkungan Internal		Bobot	1	2	3	4	5
<i>Strength</i> (Kekuatan Perusahaan) (+)	1. Melakukan kerja sama dengan instansi-instansi dalam pemasaran produk kreditnya 2. Pelayan karyawan terhadap masalah kredit 3. Waktu pemrosesan permintaan kredit 4. Reputasi perusahaan 5. Suku bunga kredit yang ditetapkan 6. Adanya pelatihan untuk karyawan dan penilaian kinerja terhadap karyawan 7. Diversifikasi produk kredit yang ada di PT. BPR. Salaman Arga Kencana 8. Dicanangkannya program pembinaan yang mengarah kepada perubahan sikap dan budaya kerja 9. ROA, ROE, LDR, dan Rasio kas						
<i>Weakness</i> (Kelemahan Perusahaan) (-)	1. Promosi yang dilakukan PT. BPR. Salaman Arga Kencana dalam memasarkan produk kredit segmen <i>retail</i> 2. Fasilitas yang mendukung kegiatan perbankan 3. Biaya administrasi pengambilan kredit 4. Kesiapan sumber daya manusia 5. Sistem pelayanan secara merata disetiap cabang						
	Total	1,00					

Keterangan : 1 = kecil  
 (*Strength*)    2 = di bawah rata-rata  
                   3 = rata-rata  
                   4 = di atas rata-rata  
                   5 = besar

Keterangan : -1 = kecil  
 (*Weakness*)    -2 = di bawah rata-rata  
                       -3 = rata-rata  
                       -4 = di atas rata-rata  
                       -5 = besar

Tabel 4.3. Lingkungan Eksternal Perusahaan  
[Sumber : Wheelen & Hunger (1995)]

Lingkungan Eksternal	Variabel	Bobot	1	2	3	4	5
<i>Opportunity</i> (Peluang Bisnis) (+)	1. Adanya peraturan pemerintah tentang upah minimum regional (peluang untuk menawarkan produknya) 2. Pertumbuhan ekonomi 3. Jumlah penduduk yang semakin bertambah 4. Kawasan sentra industri 5. Pertumbuhan pasar						
<i>Threat</i> (Ancaman Bisnis) (-)	1. Fasilitas pesaing yang diberikan kepada nasabah kredit 2. Pengaruh inflasi terhadap pengambilan kredit 3. Persaingan produk sejenis 4. Pertumbuhan industri perbankan yang sangat cepat						
	Total	1,00					

Keterangan : 1 = kecil  
 (*Opportunity*) 2 = di bawah rata-rata  
 3 = rata-rata  
 4 = di atas rata-rata  
 5 = besar

Keterangan : -1 = kecil  
 (*Threat*) -2 = di bawah rata-rata  
 -3 = rata-rata  
 -4 = di atas rata-rata  
 -5 = besar

PT. BPR. Salaman Arga Kencana  
Herman Irianto

Direktur

### Analisis Laporan Keuangan

	ROA	ROE	LDR	Rasio Kas
Maret'02	0,45%	3,22%	76,12%	15,94%
Juni'02	0,94%	6,74%	83,03%	21,41%
September'02	1,10%	8,68%	96,74%	11,15%
Desember'02	1,07%	11,55%	83,66%	57,99%
Maret'03	0,30%	2,80%	88,73%	50,31%
Juni'03	0,87%	7,53%	93,21%	33,24%
September'03	1,54%	14,08%	96,80%	28,69%
Desember'03	1,57%	17,92%	12,89%	73,50%
Maret'04	0,57%	6,76%	83,95%	68,07%
Juni'04	1,08%	12,88%	93,65%	35,42%

Sumber : Laporan tahunan PT. BPR. Salaman Arga Kencana yang diolah

### Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Salaman

Tahun	PDRB berdasarkan Harga yang Berlaku (Rp miliar)	Pertumbuhan (%)
2000	510,00	-
2001	552,10	8,51
2002	613,65	9,01
Rata-rata pertumbuhan		8,76

Sumber : BPS Kabupaten Magelang